

FATORES CRÍTICOS À ESTABILIDADE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Guilhermes Esteves

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

esteves@uninove.edu.br

Jouliana Jordan Nohara

Doutorado em Economia de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – FGV

Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

jnohara@uninove.br

RESUMO

A criação e a partilha de conhecimento e aquisição de informação via junção de recursos e capacidades são estratégias que aumentam a probabilidade de sucesso das organizações, fato que aponta a razão da tendência crescente na formação de alianças estratégicas. Esta inovação colaborativa organizacional, contudo, apresenta altas taxas de instabilidade. O objetivo do presente estudo reside, essencialmente, na investigação dos principais fatores que levaram à dissolução das alianças estratégicas. Metodologicamente, trata-se de estudo de caso abordando a trajetória de dois consórcios de exportação de pequenas e médias empresas do setor têxtil no Estado de São Paulo. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental. Dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com os responsáveis pelos consórcios e com os gestores de empresas ex-membros. O roteiro das entrevistas incluiu questões dos itens teóricos relacionados à estabilidade das alianças estratégicas. Os resultados apontam fatores externos, tais como econômicos, legais e culturais, assim como fatores internos às alianças, tais como falta de confiança e a inclusão de empresas com forças desiguais, como fatores críticos relacionados à instabilidade.

Palavras-chave: Alianças estratégicas; Estratégias cooperativas; Inovação organizacional; Consórcios de Exportação; Competitividade.

* Apoio recebido do **Fundo de Apoio a Pesquisa - FAP/UNINOVE**.

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência, a falta de regulamentação e o passo acelerado da mudança tecnológica, ao dificultarem o desenvolvimento e até a sobrevivência das empresas, propiciaram condições para o estabelecimento de relações cooperativas entre firmas. A criação e a partilha de conhecimento e aquisição de informação via junção de recursos e capacidades são estratégias que aumentam a probabilidade de sucesso das organizações. De acordo com Hong e Yu (2010), os fatos acima elucidam a presença e a tendência firmemente crescente do número desses arranjos cooperativos.

A cooperação entre empresas, conforme Nooteboom (1999) foi responsável pela metade do produto interno bruto mundial ainda no final dos anos 1980. No início do século 21, essa forma de atuação havia se tornado uma das principais inovações organizacionais de grande parte das empresas. Em uma definição ampla, as alianças estratégicas são arranjos cooperativos interorganizacionais através dos quais as empresas, unindo forças, procuram alcançar objetivos estratégicos comuns (Das & Teng, 2000).

Segundo Lorange (1996), são várias as formas ou modelos de alianças estratégicas de acordo com seus objetivos específicos. Entre eles podem ser citados: as alianças como acordos provisórios de cooperação na produção ou distribuição, *Joint Venture*, alianças estratégicas baseadas em projetos de produção conjunta de duas ou mais companhias, acordos de pesquisa e desenvolvimento conjuntos, consórcios para diferentes finalidades, como exportação de Micro e Pequenas Empresas – MPEs, etc.

As inúmeras vantagens apresentadas pelas alianças estratégicas as inscreveram no rol das políticas públicas para o desenvolvimento das atividades econômicas. Não obstante o seu franco crescimento e vantagens, as alianças estratégicas apresentam altíssimas taxas de instabilidade no tempo (Das & Teng, 2000; Hong & Yu, 2010).

A dissolução das alianças estratégicas nem sempre pode ser vista como fracasso, pois parte desses arranjos termina em desintegração após o cumprimento de seus propósitos iniciais. Nesses casos, seu término é natural ou planejado. Considera-se instabilidade das alianças quando estas resultarem em fusões, aquisições, dissoluções e reorganizações. De acordo com Das e Teng (2000), a instabilidade relaciona-se com a mudança de *status quo* da aliança se este contrariar os planos de parte dos parceiros. Para Inkpen e Beamish (1997), a instabilidade relaciona-se às profundas e não planejadas modificações nos objetivos, acordos, métodos de controle e às parcerias das alianças estratégicas.

Muitos pesquisadores têm investigado as razões para a instabilidade desta estratégia pragmática de cooperação voluntária (Das & Teng, 2000). A pesquisa de Bleek e Ernst (1991) apontou sucesso para apenas 30% das alianças estratégicas; a grande maioria (70%), no entanto, se envereda por processos de fusões, aquisições ou a própria dissolução.

Esta pesquisa busca dar continuidade a estudos de caso sobre a origem, o desenvolvimento, a atuação e os resultados de consórcios de exportação de confecções de MPEs no Estado de São Paulo. A pesquisa resgata estudo anterior de Margarido (2004) que havia apontado para as grandes possibilidades desses consórcios obterem sucesso. Após seis anos de atuação, as duas alianças estratégicas analisadas terminaram em liquidação, apesar dos potenciais benefícios esperados. Cabe ressaltar que os consórcios de exportação são praticamente a única forma de organização com capacidade de permitir o acesso das MPEs ao mercado internacional e contribuir tanto para o acréscimo das exportações quanto para fortalecimento e a sobrevivência dessas organizações.

O objetivo central deste artigo reside na investigação das percepções dos dirigentes – antigos consorciados – sobre os principais fatores que levaram à dissolução dos seus empreendimentos cooperativos. A fim de esclarecer o debate, as entrevistas abordaram as expectativas desses dirigentes por ocasião de sua adesão aos consórcios de exportação. Obviamente essas expectativas se referem aos fatores de sucesso esperados, descritos no trabalho anterior de Margarido (2004). Assim, apesar da essência do estudo versar basicamente sobre os fatores de liquidação dos consórcios de exportação, a pesquisa aborda ambas as dimensões – os fatores de sucesso e aqueles que determinaram a dissolução das alianças estratégicas.

Concentrando a geração de grande parte dos empregos e da renda do Brasil, as MPEs mantêm grande contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país, entretanto, apresentam baixas taxas de sobrevivência operacional no tempo. Este fato justifica o estudo sobre alianças estratégicas – uma forma organizacional que possa contribuir para sua sobrevivência e sucesso.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a apresentação de uma revisão bibliográfica sobre MPEs, sua relevância e suas características; alianças estratégicas na modalidade consórcio de exportação; uma seção esclarece o papel dos consórcios de exportação como formas inovativas de organização e de marketing. Segue a fundamentação teórica sobre os fatores relacionados à instabilidade das alianças; internacionalização e seus instrumentos de apoio e incentivo; e uma breve descrição do setor têxtil. Na sequência, o artigo apresenta o método de pesquisa, as fontes de evidências utilizadas na coleta de dados deste estudo empírico exploratório e descritivo. Os resultados da pesquisa documental e das entrevistas são analisados e confrontados com os itens

constantes na teoria. O trabalho termina com as considerações finais, as limitações da pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E EXPORTAÇÃO

A primeira questão relevante a ser esclarecida sobre as MPEs é quanto à sua classificação. Os critérios e conceitos utilizados que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às MPEs, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos na legislação. Não há unanimidade sobre os critérios de classificação, podendo ser definidos pelo faturamento, pelo número de pessoas ocupadas ou uma combinação de ambos (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2009).

Neste estudo será considerada a definição estabelecida pelo SEBRAE, uma das maiores e mais conhecidas instituições que apoiam e promovem o desenvolvimento das MPEs: microempresa no comércio e serviços, até nove funcionários; e pequena empresa no comércio e serviços, de dez a 49 funcionários.

As MPEs têm destacada importância para a economia brasileira, totalizando 98% dos 5,1 milhões de empresas existentes, sendo responsáveis por 53% dos postos de trabalho com carteira assinada e pouco mais de 20% do PIB (SEBRAE, 2009).

Apesar da importância das MPEs para o crescimento econômico, muitas delas enfrentam problemas para se manter competitivas e sobreviverem no mercado. Tratando-se do ingresso no mercado internacional, algumas questões críticas devem ser observadas: motivos para exportar; riscos e dificuldades da atividade exportadora; destino das exportações; capacidade financeira; marca e design dos produtos; e burocracia. Para as empresas brasileiras, principalmente as MPEs, esse é um grande desafio, em virtude principalmente da defasagem tecnológica e do pouco conhecimento dos mercados internacionais, provenientes da abertura comercial do país no início da década de 1990 (Minervini, 2001; Revista Comércio Exterior, 2001).

Essas dificuldades são confirmadas pelos números, pois, do total de exportações brasileiras, as MPEs são responsáveis por apenas 2,4%. Segundo Dias (2005), isso se dá em razão do desconhecimento dos instrumentos de apoio disponíveis nos programas de exportação e linhas de financiamento específicas, e por não acreditarem na política governamental a ponto de investir no desenvolvimento de produtos, serviços e construção de plantas industriais voltadas para o comércio internacional (Dias, 2005).

O governo tem trabalhado com o objetivo de elevar o número de empresas brasileiras exportadoras e, conseqüentemente, o crescimento da pauta exportadora e das unidades exportadas. Foram criados órgãos, como a Agência de Promoção de Exportação – Apex–Brasil, com a finalidade de apoiar as MPEs no ingresso e permanência no comércio internacional, pois a preparação de uma empresa para exportar exige elevados investimentos em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto etc., estrutura que a maioria das empresas nacionais, principalmente as MPEs, não estão em condições de suportar (Dias, 2005). Daí a ideia de unir esforços por meio da criação de consórcios de exportação como aliança estratégica (Tomelin, 2000).

3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O incremento da competitividade, em um contexto globalizado, tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do seu porte ou ramo de atividade. A globalização exige presença nos mercados-chave, bem como aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias. Entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas (Klotzle, 2002).

Surge, então, a possibilidade da utilização de alianças estratégicas, uma maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviver no mercado, como também para aumentar a sua competitividade. Lorange e Roos (1996) definem alianças estratégicas como arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas que agem de maneira coordenada para busca de resultados em uma atividade específica, mantendo-se independentes nas demais atividades.

As alianças estratégicas apresentam várias características potencialmente positivas, de acordo com Noleto (2000), tais como: maior velocidade de operações; economias de escala; transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas; possibilidade de aumentos nas vendas; compartilhamento de riscos; e superação de limitações financeiras.

Para Ariño (2003), as alianças estratégicas podem ser classificadas de vários modos. Na mesma linha de argumentação, Lorange (1996, p. 18) aponta a existência de modelos de alianças estratégicas, cada qual com objetivos específicos. Assim, haveria as seguintes possibilidades: (i) Acordo provisório: indicado para ações pontuais de curto prazo ou prazo definido; (ii) *Joint Venture*: baseada em projeto, destina-se a desenvolver um projeto com foco, escopo e prazo bem definidos; (iii) *Joint Venture* plena:

uma forma com escopo mais aberto e prazo indeterminado; e (iv) Consórcio: adequado para operações duradouras, de longo prazo, com foco e escopo definidos.

3.1 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO COMO ALIANÇA ESTRATÉGICA

Um consórcio de exportação é definido como um conjunto de empresas com interesses comuns que se agrupam e se organizam em torno de uma entidade estabelecida juridicamente, para promover o acesso de seus produtos e serviços no mercado internacional. Os consórcios não têm uma personalidade jurídica própria, porém, constituem um marco regulatório importante para a atividade exportadora (Freitas & Santos, 2007).

Conforme Instrução Normativa n.º 14 da Secretaria da Receita Federal, de 10-2-1998, cada empresa consorciada conserva sua individualidade legal, cumprindo separadamente as suas obrigações, inclusive fiscais, mesmo que os resultados sejam advindos da atividade em consórcio. Não existe fusão de empresas, mas sim a formação de uma nova organização (o consórcio), que possui um desenho estratégico comum entre as empresas consorciadas (Colaiacono, 1996).

No Brasil, o uso de consórcios para exportar é recente. A Apex-Brasil e as associações setoriais foram as grandes incentivadoras e responsáveis pelos projetos, formação e desenvolvimento de muitos consórcios brasileiros, incentivando MPEs a se unirem e diminuírem os entraves para o ingresso no comércio internacional (Infante & Campomar, 1986; Margarido, 2004).

3.1.1 TIPOS DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Os consórcios podem ser diferenciados segundo sua finalidade (consórcios de promoção e venda) e seus membros (monosetoriais e multisetoriais). Segundo o SEBRAE (2009), essas definições devem ser estabelecidas pelas empresas durante a formação do grupo, já que escolherão a forma de atuação do consórcio e são essenciais para a definição e seleção das empresas participantes.

Os consórcios de promoção às exportações têm por finalidade promover as exportações das empresas consorciadas, pois são elas que realizarão diretamente a exportação. Essa forma de consórcio é mais recomendada quando as empresas que desejam consorciar-se já tenham alguma experiência em exportação.

Já os consórcios de venda também têm por finalidade as atividades promocionais, mas as exportações são realizadas por uma empresa comercial exportadora criada com o fim de prestar serviços comerciais às empresas que formam o consórcio, porém, sem exclusividade. Essa forma de

consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação (SEBRAE, 2009).

Quanto à classificação por membros, segundo a Revista Comércio Exterior (2001), os consórcios podem ser monosssetoriais, formados por empresas do mesmo setor, que podem congregam empresas que reúnem seus produtos em uma só coleção, como é o caso das indústrias de vestuário, confecções de moda infantil e enxovais para bebês, em que cada empresa acrescenta seus produtos, formando o catálogo do consórcio; ou multissetoriais, formados por empresas cujos produtos fabricados podem ser complementares (produtos de diferentes segmentos da mesma cadeia produtiva) ou heterogêneos (produtos de diferentes setores) e destinados, ou não, a um mesmo cliente.

3.2 OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO COMO INOVAÇÕES DE FRONTEIRA

Ao apresentar a inovação como fenômeno essencial do desenvolvimento econômico, Shumpeter passou a ser referência obrigatória nesse tema. Em seu livro **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, publicado a primeira vez em 1911, o autor cita cinco **novas combinações** que são: 1) Introdução de um novo bem; 2) Introdução de um novo método de produção; 3) Abertura de um novo mercado; 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas; e 5) Estabelecimento de uma nova organização (Schumpeter, 1982).

Observando o Manual de Oslo, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico ([OCDE], 2005), cujo objetivo explícito é o consenso da importância da inovação para a economia e produtividade, pode-se notar que unicamente a conquista de uma nova fonte de matérias-primas, entre as **novas combinações** de Schumpeter – 1911, não foi contemplada nos tipos de inovação.

O Manual define “quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*” (OCDE, 2005, p. 23).

As inovações de *marketing* são definidas por “estarem orientadas aos consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a fatia de mercado. Esses objetivos econômicos podem ser muito diferentes daqueles ligados a inovações de processo, que tendem a focar em qualidade produtiva e eficiência” (OCDE, 2005, p. 18). A abertura de um novo mercado é uma das modalidades de inovação em marketing.

Quanto à inovação organizacional, o Manual de Oslo afirma: “se a inovação compreende o primeiro uso de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de

trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional” (OCDE, 2005, p. 2005).

Do exposto acima, pode-se deduzir que as inovações relacionadas às alianças estratégicas na modalidade de consórcios de exportação encerram casos de fronteira que “podem surgir para inovações que envolvem a introdução de métodos de *marketing* e organizacionais” (OCDE, 2005, p. 67).

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

De acordo com Minervini (2001), para o sucesso na criação de um consórcio, dois fatores são imprescindíveis na análise da empresa participante: (i) cultura exportadora, não há utilização da exportação com motivação de alguns fatores pontuais, como câmbio favorável, para sair de crises eventuais ou até mesmo por modismo; (ii) cultura de consórcio, em que o pensamento atomizado ou individual tem de ceder lugar a uma mentalidade colaborativa, de compartilhamento de objetivos.

Segundo Margarido (2004) e a Revista Comércio Exterior (2001), existem alguns outros aspectos que devem ser observados para o bom andamento de um consórcio de exportação. Esses aspectos estão ligados a certos cuidados que os consórcios têm que tomar, como: prática de preços competitivos, realização de investimentos com planejamento prévio, boa seleção de mercados, melhora contínua na qualidade dos produtos e parceiros no exterior.

4.1 FATORES CRÍTICOS DE INSTABILIDADE

Hong e Yu (2010), após enfatizarem que a complexidade e a instabilidade das alianças estratégicas são determinadas objetivamente pelas suas características, analisam a instabilidade como fruto de fatores externos e internos à aliança. Os fatores externos atingem todos os membros da aliança estratégica, enquanto os internos são próprios a determinada aliança. Entre os externos, Hong e Yu (2010) citam: fatores econômicos, políticos e culturais.

4.1.1 FATORES EXTERNOS DE INSTABILIDADE

Fatores econômicos: O ambiente econômico e setorial afetará todos os membros da aliança estratégica. Por exemplo, a destinação do fluxo de investimentos diretos para determinados setores. Mudanças na política econômica do país, tais como: controle dos preços, modificação dos impostos, aumento nos custos etc. Em alianças estratégicas formadas por grandes e pequenas empresas, as políticas nacionais podem estar direcionadas ao favorecimento de certo tipo de empresa. Como resultado das políticas governamentais haverá grande chance de conflitos em alocação dos lucros, dos custos e comprometimento dos membros em relação aos riscos. Esses fatores, ao afetarem a cooperação, influenciarão a estabilidade da aliança.

Fatores políticos e legais: Riscos políticos referem-se às mudanças políticas que possam ter impacto negativo sobre as empresas que compõem a aliança. Entre eles os mais relevantes são a guerra e o risco de nacionalização de empresas. Políticas governamentais em países com governos instáveis, ao aumentarem o risco operacional das empresas, potencializam o risco de dissolução das alianças estratégicas.

Os fatores legais se referem às disparidades entre os sistemas legais de diferentes nações e que possam impor substanciais dificuldades para a implementação de certas partes dos contratos entre as empresas que compõem as alianças. Em alianças estratégicas há divisão da propriedade intelectual e necessidade de cumprimento de todas as cláusulas contratuais, principalmente as que se referem à propriedade intelectual conjunta. As empresas membros das alianças devem dar prioridade à proteção da propriedade intelectual resultante das atividades conjuntas, assim como a propriedade intelectual de cada empresa membro.

Fatores culturais: Cultura organizacional formada no desenvolvimento e na sobrevivência a longo prazo da empresa representa os padrões de valor, convicções básicas e normas de comportamento seguidos por maior parte dos colaboradores de uma empresa (Hong & Yu, 2010). Aliança estratégica pode resultar em choque cultural, principalmente tratando-se de alianças internacionais. Oposição mútua e resistência entre várias formas ou elementos de cultura diferentes poderão influenciar a formação e a estabilidade das alianças estratégicas. Nessa junção cultural de organizações, Hong e Yu (2010) analisaram três padrões diferentes de mudança cultural, que são: 1) assimilação, expressa como $A+B=A$. Neste padrão, aceita-se a cultura de A e se abandona totalmente a cultura de B; 2) integração, expressa como $A+B=C$. Neste padrão, os sistemas culturais de dois empreendimentos alcançam incorporação e desenvolvimento mútuos; e 3) isolamento, expresso como $A+B=A+B$. “Neste padrão, empreendimentos diferentes em uma aliança mantêm a sua cultura

separada, o que tende a resultar em cooperação malsucedida, falta de confiança e falta de cooperação” (Hong & Yu, 2010, p. 150).

4.1.2 FATORES INTERNOS DE INSTABILIDADE

Entre os fatores internos às alianças, Hong e Yu (2010) analisam as seguintes alianças: 1) grau de confiança entre todos os membros; 2) metas estratégicas consistentes entre todos os membros; e 3) forças comparáveis entre todos os membros.

Grau de confiança entre todos os membros da aliança: Ainda que diferentes membros de uma aliança estratégica orientada ofereçam os produtos ou serviços idênticos ou similares, sua cooperação fundamenta-se em uma promessa para o futuro. Confiança mútua desempenha um papel crítico para a estabilidade de tal aliança.

A racionalidade limitada dos diversos membros da aliança e a incerteza do futuro levam à falta de confiança. A incerteza e a complexidade dos eventos futuros influenciam a estabilidade e as realizações operacionais de todo o setor da aliança.

Influenciados por fatores externos, as racionalidades individuais terminarão resultando na falta de racionalidade e eficiência de toda a aliança. Uma ou mais racionalidades individuais que diferirem da racionalidade coletiva podem levar à baixa eficiência de toda a aliança.

A aliança estratégica envolve custos de transação. Algumas alianças podem ser liquidadas em virtude de altos custos de transação de certos contratos a curto prazo. Confiança entre todos os membros de uma aliança resultará em menor custo de coordenação.

Metas estratégicas consistentes entre todos os membros da aliança: Sempre existe a possibilidade de algum (alguns) membro(s) da aliança estratégica priorizar seu próprio interesse de curto prazo em vez das metas estabelecidas pela aliança estratégica, atitude que pode causar perdas a outros membros da aliança. Quanto à adesão à aliança estratégica, as empresas o fazem com diferentes propósitos, que nem sempre coincidem com as finalidades da aliança. Algumas empresas esperam ampliar seu próprio mercado e/ou desenvolver seus próprios projetos, que podem consistir na obtenção de vantagens tecnológicas, na entrada em mercados estrangeiros e até mesmo na aquisição de empresa(s) da aliança.

Forças comparáveis entre todos os membros da aliança: Um item que determina a estabilidade das alianças estratégicas, enfatizado por Hong e Yu (2010), é a força entre os membros da aliança. Alianças estratégicas constituídas por empresas muito díspares em força apresentam maior

índice de dissolução. Ao contrário, aquelas formadas por organizações com a robustez compatível apresentam maiores índices de sucesso.

5 INTERNACIONALIZAÇÃO: INSTRUMENTOS DE APOIO E INCENTIVO

Como apoio, o exportador brasileiro pode utilizar incentivos fiscais, mecanismos de financiamento e órgãos de apoio. Normalmente, esses apoios são governamentais e têm o objetivo de propiciar às empresas brasileiras, ou instaladas no Brasil, igualdade de condições com os demais exportadores estrangeiros, ou mesmo com empresas locais de um determinado país no qual queiram entrar.

5.1 INCENTIVOS FISCAIS E MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

Dedução de tributos e outras facilidades fiscais e financeiras constituem uma poderosa alavanca para o acesso de empresas brasileiras ao mercado externo. Segundo o site da Receita Federal (Ministério da Fazenda, 2009), no Brasil, pode-se usufruir dos seguintes benefícios fiscais: isenção de ICMS; isenção de IPI; ressarcimento do PIS e COFINS; *Drawback* Verde-Amarelo.

Quanto aos mecanismos de financiamento, o PROEX (Programa de Financiamento às Exportações) foi instituído pelo governo federal para proporcionar às exportações brasileiras condições de financiamento equivalentes às do mercado internacional. O agente financeiro da União para operacionalização do Programa é o Banco do Brasil S.A.

São duas as modalidades de assistência creditícia: (i) financiamento: modalidade de crédito ao exportador (*supplier's credit*) ou ao importador (*buyer's credit*), para pagamento à vista ao exportador; (ii) equalização de Taxas de Juros: o PROEX assume parte dos encargos financeiros nos financiamentos concedidos por instituições financeiras, por meio de pagamento de equalização, tornando os encargos financeiros compatíveis com os praticados no mercado internacional.

5.2 ÓRGÃOS E PROGRAMA DE APOIO À EXPORTAÇÃO

Como apoio às MPEs destacam-se o SEBRAE, a Apex-Brasil e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), com seu Programa de Apoio Tecnológico às Exportações (PROGEX).

O SEBRAE tem cerca de 4,5 mil colaboradores e 12 mil consultores externos especializados nas mais diversas áreas. A instituição atende MPEs, dos mais diversos segmentos, em todas as etapas do processo produtivo e da comercialização.

A Apex-Brasil busca adequar os produtos brasileiros ao mercado internacional e realizar ações de marketing no exterior, por meio de ações internas, junto aos governos estaduais e aos diversos segmentos do setor produtivo, e também externas, junto aos governos e entidades empresariais, às organizações internacionais de promoção comercial e às embaixadas brasileiras.

Criado pelo IPT, o PROGEX tem como objetivo fortalecer, no campo da tecnologia, principalmente as micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Contribui para sua inserção e ampliação no mercado internacional e, simultaneamente, para a redução de seu índice de mortalidade como exportadoras. O foco do programa está na adequação dos produtos para atender às exigências específicas de um determinado mercado externo, perante aspectos como melhoria da qualidade; redução de custos; embalagem; design; atendimento às normas técnicas; qualificação técnica para certificações internacionais; cumprimento de exigências e superação de **barreiras técnicas**.

6 O SETOR TÊXTIL

Duas mudanças afetaram de maneira significativa o padrão de concorrência do setor têxtil. Uma delas foi a eliminação das conferências de frete na navegação marítima. Como decorrência, o barateamento dos fretes marítimos globalizou ainda mais o mercado internacional afetando de maneira incisiva as exportações de baixo valor unitário por volume de carga transportado.

A segunda mudança foi a extinção do Acordo Multifibras, em 1º de janeiro 2005, abrindo, em definitivo, o mercado norte-americano à livre penetração dos produtos de outros países. Além disso, no caso do Brasil, a abertura comercial implementada desde o início da década de 1990, impôs às firmas a necessidade de enfrentarem a concorrência internacional nos mercados doméstico e internacional.

Assim, para auxiliar as empresas brasileiras a crescer nacional e internacionalmente, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), com a parceria da Apex-Brasil, criou, em 2001, o Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira (TEXBRASIL). Sua missão é apoiar e preparar as empresas do setor para apresentar, de maneira organizada, os produtos brasileiros no mercado internacional. Utilizando diversas ferramentas e ações, o TexBrasil objetiva o aumento da plataforma de empresas brasileiras exportadoras, incentivando a sua inserção no mercado globalizado

por meio das seguintes ferramentas: Programa Encontro de Negócios; Missões Comerciais, Feiras e Eventos; Oportunidades de Negócios; Inteligência Comercial; e Núcleo de Moda.

7 METODOLOGIA

Do ponto de vista do método utilizado, trata-se de uma pesquisa qualitativa com enfoque exploratório que se utiliza da estratégia de estudo de casos. De acordo com Maanen (1979, p. 520), o rótulo ‘método qualitativo’, por não contar com um significado preciso em qualquer uma das ciências sociais, abrange um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever, decodificar, traduzir o sentido, não a frequência, dos fenômenos do mundo social; refletindo a tentativa de redução da distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação.

A pesquisa qualitativa possui, normalmente, uma dimensão subjetiva maior, pois o pesquisador procura entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos entrevistados. A subjetividade implícita na pesquisa qualitativa não impede a adoção de procedimentos científicos. Uma descrição minuciosa dos procedimentos de campo traz à pesquisa qualitativa uma objetivação do fenômeno estudado, permitindo a replicação da pesquisa (Vieira, 2002).

Indica-se a pesquisa qualitativa ao estudo de fatores que fundamentam o comportamento humano, tais como sensações, atitudes, crenças etc. Já que o objetivo central da presente pesquisa reside na investigação das percepções dos dirigentes – antigos consorciados – sobre os principais fatores que levaram à dissolução dos seus empreendimentos cooperativos, este método de pesquisa é adequado à finalidade do trabalho.

Por sua vez, a pesquisa exploratória é indicada ao estudo de assuntos pouco conhecidos. Sua relevância reside no aumento da familiaridade do pesquisador com o(s) fenômeno(s) a ser(em) investigado(s), na elucidação de conceitos e no estabelecimento de diretrizes para pesquisas posteriores (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1965).

A unidade de análise foi o consórcio exportador, constituído como entidade para representar empresas interessadas na atividade exportadora. A escolha consórcios, já estudados quanto a seu pleno funcionamento, atendeu o critério de amostragem intencional não probabilística. A seleção dos dirigentes ex-membros dos consórcios a participarem da pesquisa foi por conveniência. Foram selecionados por causa de sua acessibilidade (Richardson, 1989).

No que tange à coleta dos dados, a pesquisa fez uso de dados primários e secundários. Os dados secundários compreenderam *sites*, revistas e documentação sobre os consórcios de exportação *Tropical*

Spice e *Two Collors*. Foram feitos contatos iniciais com os antigos representantes de cada um dos consórcios, para se confirmar que não haveria sérios entraves na obtenção dos dados e informações necessárias ao estudo.

A segunda etapa do estudo visou analisar a atuação dos consórcios, seus meios operacionais, os resultados alcançados, a conquista de clientes e de novos mercados até a dissolução dos consórcios. Para esta finalidade, a pesquisa valeu-se de entrevistas semiestruturadas com os fundadores e/ou antigos representantes dos consórcios, elaboradas em função dos pontos teóricos levantados.

Foram identificadas todas as empresas que faziam parte dos consórcios de exportação estudados, situados no Estado de São Paulo.

Foram entrevistados os gerentes dos consórcios e dirigentes das empresas ex-membros. Neste caso, as amostras atenderam o critério de conveniência. A amostra do consórcio *Tropical Spice* envolveu os dirigentes de 16 entre as 25 empresas contatadas, e do consórcio *Two Collors* foram entrevistados cinco dirigentes de um total de nove. Foram entrevistados, também, fundadores e/ou antigos representantes membros da Apex-Brasil, do SEBRAE e da Texbrasil.

Todos os dados e informações obtidos foram analisados buscando-se a compreensão da realidade dos consórcios de exportação *Tropical Spice* e *Two Collors*, com o intuito de conhecer os motivos que contribuíram para sua dissolução. Foram feitas comparações relativas à origem, ao desenvolvimento, ao modo de atuar, aos resultados alcançados e aos motivos da dissolução de cada consórcio.

Este estudo tem, na descrição dos casos, a primeira etapa da análise e, na sequência, a avaliação dos fatores que levaram os consórcios a encerrarem a sua operação.

8 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO TROPICAL SPICE

O Consórcio de Exportação *Tropical Spice* (CETS) era monossetorial. Foi formado com o apoio da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e da Apex-Brasil. O CETS representou uma associação de pequenas empresas fabricantes de confecções, instalada na região do Bom Retiro, tradicional polo atacadista de roupas paulistano.

Em junho de 1999 em uma reunião entre empresários da região do Bom Retiro e representantes do SEBRAE-SP e a Apex-Brasil foram apresentados o conceito e os objetivos da formação de um consórcio de exportação. Doze empresários aderiram à ideia, decidindo formar o CE e elaborar um projeto nos moldes da Apex com a ajuda deste órgão, responsável também pela apreciação do projeto.

Apresentado em dezembro de 1999, o projeto foi aprovado pela Apex em 2000, e o consórcio obteve os direitos de usufruir dos benefícios oferecidos pelo órgão. Constituído como associação sem fins lucrativos, o consórcio contava com estatuto social – que definia a estrutura, os objetivos e as suas atividades – e com um regimento interno que determinava as regras de seu funcionamento, tais como normas de adesão, responsabilidades, sanções para falhas no atendimento dos pedidos, entre muitas outras. As empresas consorciadas rateavam os custos de manutenção do consórcio.

Com o seu sucesso crescente, aumentava o número de empresas que aderiam ao consórcio. O faturamento de US\$ 50 mil em 2000 alcançou US\$ 2 milhões em 2004 e US\$ 2,5 milhões em 2005. O número de associados passou de 12 para 21 em 2003, chegando a 55 em 2006, reduzindo-se na sequência. Os valores crescentes de exportação não espelham o desempenho de todos os consorciados, pois parte das empresas, apesar de participar do empreendimento conjunto, não logrou êxito na exportação.

O consórcio havia definido a participação em feiras internacionais como estratégia para a prospecção de novos mercados exportadores e participou em inúmeras feiras na Europa, Ásia, América Latina e Central, sempre com o apoio financeiro da Apex (e a partir de 2003 da Apex-Brasil).

A participação da Apex-Brasil correspondeu a 50% dos gastos com o funcionamento do consórcio até 2006. Naquele ano terminou o aporte financeiro da Apex-Brasil e a promoção comercial das exportações dos consorciados. Este fato foi avaliado pelos entrevistados como fundamental para a liquidação do consórcio.

9 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO TWO COLLORS

O Consórcio de Exportação *Two Collors* (CETC) era multissetorial e abrangeu os segmentos de meias esportivas, uniformes, moda em couro, moda *baby*, moda íntima feminina, moda praia, moda masculina e crochê. Teve origem com a formação da Associação Civil para a Exportação de Vestuários em Geral, situada no município de São José dos Campos, na região do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo. Seu objetivo foi desenvolver e alcançar os benefícios esperados por um consórcio de exportação.

Esta associação foi promovida pela *Global Connections*, empresa de consultoria de Taubaté e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP). A ideia surgiu pela vontade de desenvolver um consórcio de exportação que envolvesse uma cadeia produtiva da região. O objetivo era aumentar a participação das MPEs da região no mercado internacional.

A fase de mobilização e sensibilização dos empresários foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, de forma coletiva e a segunda foi individual, por meio de visitas às empresas para detalhar a proposta. O trabalho conjunto das empresas, no início, gerou desconfiança nos empresários, pois até aquele momento eles se viam como concorrentes. A desconfiança consta na fundamentação teórica.

Das 85 empresas contatadas, no início somente duas aderiram ao projeto liderado por Osni Nobre – profissional com larga experiência no assunto. Com o desenvolvimento do consórcio e o aparecimento dos primeiros resultados positivos, outras empresas interessaram-se em se associar e, no decorrer do tempo, essa aliança chegou a contar com 13 membros.

Na fase inicial não houve ajuda de nenhum órgão oficial e os consorciados arcavam com os custos do consórcio. A primeira exportação envolveu apenas uma empresa, demorando dez meses após a formação do consórcio, e a segunda experiência envolveu duas consorciadas. Algumas empresas desistiram de participar do consórcio. E dos nove associados restantes, sete que não haviam exportado, permaneciam no consórcio por acreditar na perspectiva. Conforme critério do SEBRAE, as organizações membros do consórcio poderiam ser classificadas como: quatro microempresas, quatro pequenas empresas e uma empresa de porte médio – obviamente se trata de organizações com forças desiguais.

A maior dificuldade encontrada pelo CETC foi a falta de informação sobre o mercado internacional e seus maiores desafios foram: desenvolver canais de vendas no exterior e realizar o ajuste da oferta exportável (produtividade e qualidade). As operações de exportação eram feitas de forma individual (por empresa), por causa dos diferentes tipos de produto. Desse modo, quando o consórcio fechava ou realizava uma exportação, esse contrato era efetuado em nome da empresa vendedora, assim como toda a documentação relativa à exportação. Mesmo assim, todos os produtos vendidos ao exterior apresentaram a marca *Two Collors*.

A busca de novos clientes acontecia por meio de desenvolvimento de canais de vendas no exterior, sendo a Apex-Brasil responsável pela aplicação de 50% dos recursos financeiros na promoção comercial no exterior, desde 2003. De acordo com os depoimentos dos dirigentes, sem a ajuda da Apex-Brasil o consórcio não teria passado das primeiras experiências. O fim do aporte financeiro foi responsável pela dissolução do consórcio.

10 RESULTADOS E DISCUSSÃO: FATORES CRÍTICOS À ESTABILIDADE

Este item compara os principais pontos teóricos a respeito das vantagens e fatores críticos de instabilidade com os resultados da pesquisa. No levantamento de informações das fontes secundárias e primárias, a maioria das vantagens teóricas sobre as alianças estratégicas não foi observada. De acordo com os documentos analisados e os relatos dos entrevistados, não houve:

- Redução dos custos gerais de exportação;
- Aumento da competitividade;
- Maior poder de barganha para clientes, fornecedores e bancos;
- Maior eficiência operacional;
- Acúmulo de conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e *Marketing*;
- Oportunidade, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, de se lançarem individualmente no mercado internacional;
- Efeito **motivador** sobre os participantes: existiu, mas de forma muito pontual;
- Alavancagem das vendas externas: foi observada, mas não mantida ao longo do tempo;
- Participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta, mas ainda em pequena escala.

De acordo com a maior parte dos entrevistados, os fatores imprescindíveis para o sucesso de um consórcio, citados por Minervini (2001), cultura exportadora e a formação de mentalidade colaborativa não foram observados durante o funcionamento dos consórcios de exportação em análise. Este pode ser considerado um dos fatores críticos da instabilidade presentes na teoria.

Os depoimentos da maioria dos entrevistados enfatizaram outro ponto importante para o sucesso de um consórcio que não encontramos na literatura – a importância da figura do gerente do consórcio. Para os ex-consorciados, este profissional deverá ter experiência, boa rede de contatos e de informações e habilidade na administração de conflitos. Eles lhes atribuem duas funções precípuas: marketing e vendas. A importância de sua atuação foi enfatizada pelos entrevistados não só na concretização de vendas no exterior, como também na organização das empresas consorciadas para atuarem na exportação.

Quanto às vendas, pode-se destacar que os consórcios estudados estiveram presentes em diversas feiras internacionais do setor de confecções na América Latina, EUA e Europa e faziam muitas pesquisas de mercado, comprando informações e participando de missões comerciais.

Conforme os depoimentos dos gerentes dos consórcios, eles lideravam o trabalho de campo, visitavam clientes potenciais e desenvolviam canais de venda.

Em relação à organização, de acordo com a pesquisa empírica, os consórcios não tiveram boa organização, tanto que, em um dos casos, foi necessário devolver dinheiro para a Apex-Brasil por falta de prestação de contas. Mas, como a atividade era vista como subsidiária em seus negócios, os consorciados percebiam os consórcios como ferramenta de novos negócios, dando pouca atenção à sua organização. Esta é a razão de atribuírem responsabilidade maior na figura do gerente e não da estrutura do consórcio.

Observou-se nos relatos a boa avaliação do desempenho dos consórcios até 2005. Este foi o período em que eles contaram com o apoio financeiro direto do governo brasileiro, no caso a Apex-Brasil. Faz-se imprescindível destacar que o aporte financeiro recebido foi considerado fundamental nos casos analisados, no que tange principalmente à promoção comercial de exportação. Em 2006, imediatamente após a suspensão do apoio, os consórcios estudados deixaram de existir. Na visão dos dirigentes das empresas consorciadas, êxito do consórcio depende da atuação das entidades de suporte, tanto públicas como privadas, com destaque para a Apex-Brasil, encarregada de assegurar o desenvolvimento e a promoção das exportações de MPEs.

A partir de 2006, a Apex-Brasil passou a operar por meio de convênios com as entidades setoriais, que não necessariamente têm uma identidade regional ou constituem um arranjo local. Esses convênios são renovados (ou não) a cada dois ou quatro anos. No caso da indústria têxtil, essa entidade é a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções – Abit/Texbrasil. De acordo com a maior parte dos entrevistados, os consórcios de exportação necessitavam de muito mais apoio e atenção do que os Programas Setoriais Integrados (PSI), para os quais a Apex-Brasil atualmente direciona seus recursos.

A existência de uma entidade setorial, em que qualquer empresa do Brasil do ramo de confecções que a ABIT julgue apta a exportar, pode receber o apoio da Apex-Brasil. Ou seja, os recursos da Apex-Brasil são limitados a aplicações setoriais que visam à melhora da oferta exportável de todo segmento produtivo, sem restrições geográficas. Dessa forma, o aporte financeiro que era dado diretamente aos consórcios foi direcionado à Texbrasil/Abit, que, ao contrário dos consórcios, possuía experiência e cultura exportadora no setor, mas sem o devido destaque para as MPEs.

Os entrevistados percebem como motivo central para a dissolução dos consórcios a falta de apoio à sua representatividade regional. Este é um dos fatores econômicos presentes na teoria exposta acima.

Uma dificuldade a mais reside na falta de legislação própria para os consórcios. Ao dificultar o poder contratual com os fornecedores, clientes, bancos e entidades governamentais, obstrui o seu crescimento. Com a ajuda de profissionais especializados em comércio exterior liderando ações nos consórcios, as empresas teriam maior segurança para adentrar em novos mercados. Com o tempo, estruturariam seu próprio departamento de exportação. Porém, esse processo não foi observado na prática. Entre diversos motivos, o Brasil não possui uma estratégia de exportação que contemple as particularidades de MPEs, particularmente eliminando os tributos e taxas de juro, principalmente. Os financiamentos divulgados pelo governo para MPEs nunca foram utilizados de fato, em virtude das restrições que essas empresas enfrentam para conseguir crédito. Assim, o capital de giro da empresa era usado para adiantar as compras necessárias para exportar os produtos.

Relacionando com os principais pontos teóricos a respeito da instabilidade das alianças estratégicas citados por Hong e Yu (2010), verificou-se no presente estudo a influência dos fatores econômicos – falta de legislação específica, mudança nas políticas nacionais, no funcionamento da Apex- Brasil e a falta de formação de uma cultura conjunta que possa amparar a sobrevivência a longo prazo.

Entre os fatores internos de instabilidade houve falta de confiança, expressa principalmente pelos ex-consorciados de *Two Collors*. Na formação dos consórcios não houve preocupação com as forças comparáveis entre todos os membros do consórcio (Hong & Yu, 2010).

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As alianças estratégicas são essencialmente instáveis. Considera-se instabilidade a dissolução da aliança antes da consecução dos objetivos de todos os membros. O estudo dos fatores que influenciam a instabilidade torna-se relevante. A ampliação do conhecimento relacionado ao desempenho das alianças estratégicas proporciona subsídios para a formação e o bom funcionamento das alianças estratégicas, que, por sua vez, são tidos como inovações organizacionais com grandes vantagens em relação ao funcionamento individual.

Conforme afirmam Lorange e Roos (1996), uma das principais características da nova economia, em um contexto globalizado e com maior competitividade, é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A conquista de novos mercados, o aumento do escopo, da qualidade dos produtos ofertados e a competitividade, principalmente para as MPEs, passam pela junção de recursos e a construção de cultura colaborativa.

Os dois casos analisados, *Tropical Spice* e *Two Collors* ilustraram e elucidaram a evolução e a realidade de alguns consórcios de exportação no Brasil. Ao proporcionar melhor compreensão dos fatores relevantes para sua dissolução, esperamos ter contribuído para a construção de novos consórcios na qual os fatores críticos para a dissolução sejam levados em consideração.

Convém reconhecer, no entanto, algumas limitações deste trabalho. Uma preocupação comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para generalizações e a nossa amostra foi bastante reduzida. Quanto às sugestões para novas pesquisas, o campo de estudo sobre MPEs é muito vasto e desafiador. Visto que a eficiência coletiva pode ser considerada o futuro da nova economia, o estudo de outras modalidades de alianças estratégicas e redes interorganizacionais de cooperação continuam sendo assuntos de interesse na pauta da academia. Vale mencionar que estudos comparativos entre as várias formas de alianças estratégicas e redes de cooperação seriam assuntos de interesse para a academia.

REFERÊNCIAS

- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Panorama têxtil*. Recuperado em 11 de junho, 2010, de <http://www.abit.org.br/site/texbrasil>.
- Associação Brasileira do Vestuário. *Dados do setor*. Recuperado em 08 de junho, 2010, de <http://www.abraves.org.br/dadosdosetor.php>.
- Bleek, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Colaiacono, J. L. (1996). *Canales de comercialización internacional*. Buenos Aires: Macchi.
- Das T. K., & Teng, B. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dias, A. A., Jr. (2005). *Potencialidade exportadora das micro e pequenas empresas do estado de Pernambuco*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

- Freitas, L. S., & Santos, L. S. (2007). *Consórcio de exportação como meio de internacionalização de pequenas e médias empresas*. Recuperado em 01 de outubro, 2010 de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/lsf2.htm>.
- Hong, J., & Yu, H. (2010). A research on influential factors related to the stability of competition-oriented strategic alliances. *International Journal of Business & Management*, 5(11), 148-151.
- Infante, V. S., & Campomar, M. C. (1986). O consórcio de exportação como agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 21(1), 21-30.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). A knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academic Management Review*, 22(1), 177-202.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil em 2001*. Recuperado em 04 de dezembro, 2010, de <http://www.ibge.gov.br>.
- Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. *Uma agenda de competitividade para a indústria têxtil paulista*. São Paulo: IPT/FIPE, 2008.
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Lorange, P. (1996). *Alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Lorange, P., & Roos, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.
- Maanen, J. van. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-537.
- Margarido, G. L. (2004). *Consórcio de exportação como aliança estratégica para micros e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.
- Minervini, N. (2001). *O exportador* (3a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Aprendendo a exportar confecções*. Recuperado em 11 de setembro, 2010, de <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/confeccoes/>.

- Ministério da Fazenda. (2009). *Principais incentivos fiscais e financeiros à exportação a importação*. Recuperado em 12 de setembro, 2010, de <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana>.
- Movimento Nacional da Micro e da Pequena Empresa. (2002). *A micro e a pequena empresa do Brasil em números*. Recuperado em 04 de dezembro, 2010, de <http://www.monampe.com.br>.
- Noletto, M. J. (2000). *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global.
- Nooteboom, B. (1999). *Inter-firm alliances*. London: Routledge.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo - proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (3a ed.). (FINEP, Trad.). Paris: Autor.
- Revista Comércio Exterior Informe BB. (2001). Brasília, DF: BB.
- Richardson, J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, H., & Cook, S. M. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais* (I. Oliveira, Trad.). São Paulo: Herder.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2009). *Conhecendo a MPE*. Recuperado em 16 de setembro, 2010, de http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe.
- Tomelin, L. B. (2000). *A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Vieira, S. (2002). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

CRITICAL FACTORS FOR STABILITY OF STRATEGIC ALLIANCES OF THE MICRO AND SMALL ENTERPRISES

ABSTRACT

Knowledge creation, sharing and acquisition of information by joining resources and capabilities are strategies that increase the likelihood of organizational success and this fact is indicative for the growing trend in formation of strategic alliances. However, this collaborative organizational innovation experiences high rates of instability. This study focuses essentially on investigation of the main factors leading to instabilities and disintegration of strategic alliances. A case study was conducted that dealt with the rise of two export consortia of small and medium enterprises in the textile sector in the State of Sao Paulo. Exterior factors in economy, politics, law and culture as well as interior factors such as lack of trust and disparity in organizational strength of the partners in the alliance are reported as being critical in alliance instability.

Keywords: Strategic Alliances; Organizational Innovation; Export Consortiums; Competitiveness.

Data do recebimento do artigo: 15/06/2011

Data do aceite de publicação: 05/09/2011